

学习情境 3-1 管制执行层管理——计划职能

情景描述:

一个月前，张力成功应聘成为海格商贸有限公司人力资源部经理，该公司是山东省著名的大型连锁超市。他刚刚熟悉了公司的基本情况和本职工作，总经理就向他提出需要招聘一名超市店长，而且一周后就要上岗。时间紧迫，张力为了提高效率，他决定采取内部招聘形式，并根据他所学的人力资源管理知识，自己埋头设计了选拔标准，然后根据该超市员工近一年的绩效考核记录，对优秀员工进行了面试，并迅速作出了录用决策，前后总共用了 3 天的时间。张力将录用结果告诉了总经理后长长舒了口气，并暗暗为自己的高效率而得意，他希望得到总经理的夸奖。

【任务导入】

同学们，你们认为张力能得到总经理的夸奖吗？他所作出的录用决策是否科学呢？请你们分组谈论并帮助张力设计一份店长的招聘计划。

任务书：3-1-1 人员录用决策-小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，讨论人力资源部经理张力的人员录用决策是否科学。

3-1-1 人员录用决策-小组讨论任务书

任务编号	3-1-1	任务名称	人员录用决策-小组讨论
任务说明	1. 在讨论之前需要查阅资料了解决策和人员招聘的相关知识。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目			
时间		地点	
团队成员			
任务分工			

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

讨论过程	
结论	
存在的问题	

任务书:3-1-2 超市店长招聘计划

要求同学们查阅相关知识,结合海格商贸有限公司的具体情况制定一份超市店长招聘计划。

3-1-2 超市店长招聘计划任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
3-1-2	超市店长招聘计划任务书		
任务说明	1. 在做计划之前,首先需要查阅计划以及人员招聘的相关理论知识. 2. 需要查阅相关资料了解该公司的基本情况以及超市店长的工作标准. 3. 应用招聘知识和计划知识,制作招聘计划.		
任务内容	1. 收集人员招聘的相关资料;收集超市店长任职资格、工作内容等资料. 2. 应用资料编制店长招聘计划书.		
可行性分析			
任务评价			

--	--

【任务分析】

前面两个问题涉及到决策,学生不仅需要了解决策概念、决策原则、决策程序和决策方法等相关知识。而且需要了解人员录用决策的相关知识,以及人力资源部经理在人员录用决策中的职责。这两个问题需要学生查阅相关资料,并进行小组讨论。

后面一个问题涉及到招聘计划,学生不仅要把前面所学的计划知识进行应用,而且需要了解人员招聘的相关知识。这个问题需要学生在查阅资料的基础上,制定人员招聘计划。

在实施任务时,团队队长一要负责好分工,注意团队成员之间的合作;二是注意作好书面记录,以便任务结束时对成员进行公平的考核;三是在查阅信息时,要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、决策的概念及类型

决策: 从众多方案中选择一种最佳方案,是一个过程,不是简单的选择。

含义: 1、决策的主体是管理者; 2、本质是一个过程; 3、决策目的是解决问题或利用机会。

决策的类型:

1、按对象和涉及时限分为: 战略决策、战术决策、业务决策。

2、按决策主体分为: 个体决策、群体决策。

个体决策: 决策质量低; 可接收程度低; 时效高; 经济性高;

群体决策: 决策质量高; 可接收程度高; 时效低; 经济性低; 决策效果受群体大小, 成员从众现象的影响, 很多是形式上是群体决策, 实际是个体决策。

3、按照环境的可控程度分: 确定型决策、风险型决策与不确定型决策。

确定型决策: 在稳定条件下的决策, 每个方案只有一个确定的结果。

风险型决策: 自然状态不止一种, 但是每种状态发生的概率是已知的。

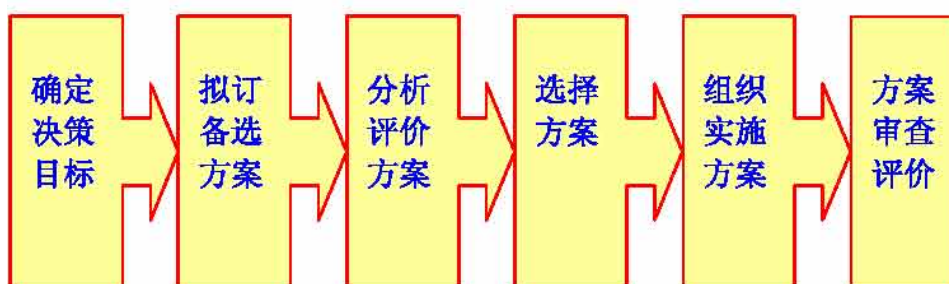
不确定型决策: 在不稳定条件下进行的决策。

二、决策的原则

满意原则，不是最优原则。原因：1、机会成本 2、时间成本 3、有限理性

三、决策的程序（重点）

决策是一个有一定顺序，条理化的过程，而不是瞬间选定某一方面的单纯的决断。在这个过程中，每一个阶段都相互影响着。理论上常把决策过程划分为不同的阶段，但实际工作中决策过程的各个步骤往往是互相联系、交错重叠的，不能把决策的各个步骤的工作截然分开。



（一）确定决策目标

在决策目标的确定过程中，首先必须把要解决问题的性质、结构、症结及其原因分析清楚，才能有针对性地确定出合理的决策目标。决策目标往往不止一个，而且多个目标之间有时还会有矛盾，这就给决策带来了一定的困难。要处理好多目标的问题，可采用以下三种办法：一是把要解决的问题尽可能地集中起来，减少目标数量；二是把目标依重要程度的不同进行排序，把重要程度高的目标先行安排决策，减少目标间的矛盾；三是进行目标的协调，即以总目标为基准进行协调。

（二）拟订备选方案

在这些可能的备选方案间，应互相具有替代作用。选用何种方案，视其在各相关限制因素的优劣地位及成本效益而定。通常来说，一个问题往往可以用一个以上的办法来解决，所以在选择之前，应先把所有可能的候选者及相关因素罗列出来，以便清楚地加以考查和评估。提出的可行方案应尽可能详尽，方

案的数量越多、质量越好，选择的余地就越大。

（三）分析评价方案

在比较备选方案优劣的过程中，必须先确定相关的限制因素，并把它们作为计算与比较的基础。然后，再针对每一备选方案及相关因素，估计方案的结果，以利于备选方案间的比较。

（四）选择方案

在进行详尽的方案分析与比较之后，就应选取一个最合意的方案加以实施。在方案的评价和选择中，应注意以下问题：

①确定评价的价值标准。评价的价值标准要根据决策目标而定。凡是能够量化的都要定出量化标准；难于量化的，可以作出详细的定性说明。

②注意方案之间的可比性和差异性。即把不可比的因素转化为可比因素，着重对其差异进行比较与分析。

③从正反两方面进行比较。目的在于考虑到方案可能带来的不良影响和潜在的问题，以权衡利弊得失，作出正确的决断。

（五）组织实施方案

方案确定之后，应该制定比较详细的计划以便实施，在实施时要随时检查纠偏，确保方案的实施效果。在实施中如果发现方案不能达到预期的决策目标，即方案不合适，应该回到第四步，重新选择方案并实施。

（六）方案审查评价

方案实施完成后，应对方案的实施效果进行评价，总结经验，吸取教训，为下次决策提供参考。

四、决策的影响因素

1、环境。基本上是稳定的环境，决策可以说是做一些计划任务的下达即可；面临不稳定环境的企业，会经常对其经营活动做重大调整。

2、组织文化。企业文化是企业长期形成的共同拥有的价值体系。决策受其影响很巨大。新上任者的决策一般来说是必须要考虑现有的企业文化。

3、过去的决策。一般来说，大多数决策是追踪决策，是非零起点的，过去决策一般是无法回避的。

4、决策者的对风险的态度。例如，招聘总经理以年龄为参考条件，可能考虑

的是年龄对决策者的风险态度的影响的一般规律。

5、决策时间的紧迫性。

五、决策的方法（难点）

（一）定性决策法

它是凭决策者的知识、经验、智慧和能力，根据客观条件和掌握的信息作出决策的方法。

1. 头脑风暴法 (Brain Storming)

头脑风暴法的目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。这种方法的时间安排应在 1~2 小时，参加者以 5~6 人为宜。

2. 德尔菲法 (Delphi Technique)

要解决的关键问题分别告诉有关专家，请他们单独发表自己的意见，管理者收集并综合各位专家的意见，再把综合后的意见反馈给各位专家，让他们再次进行分析并发表意见。在此过程中，如遇到差别很大的意见，则把提供这些意见的专家集中起来进行讨论并综合。如此反复多次，最终形成代表专家组意见的方案。

（二）定量决策法

它是以数学方法为基础的方法，适用于能够计量的常规决策。

1、量本利分析法（盈亏分析法）：

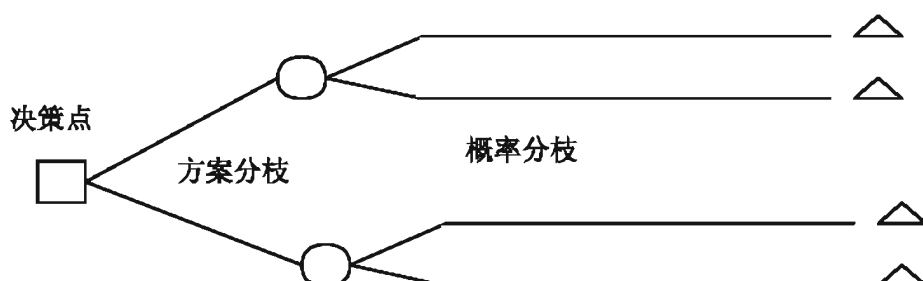
$$Q=F/(P-V)$$

Q =盈亏平衡产量； F =固定成本； P =产品价格； V =单位变动成本

2、决策树法

决策树法的基本原理是以损益期望值为依据，通过计算损益期望值做出决策。所不同的是决策树法是一种图解法，能够直接反映决策的过程，对分析较复杂的决策问题更有效。

决策树的构成有五要素：①决策点，②方案枝，③状态点，④概率枝，⑤结果点。



期望值

- 1) 画出决策树
 - 2) 计算各概率枝的期望值, $E = \text{年收益} \times \text{收益年限} \times \text{概率}$
 - 3) 计算状态点上的期望值, $E = \text{各概率枝期望值之和} - \text{方案投资度}$
 - 4) 方案选优, 剪枝
- 3、悲观原则(小中取大法): 先分别找出每个方案在各种自然状态下的最小收益值, 再将各方案的最小收益值相比较, 选出最大数值的方案作为决策方案。
——从最坏的情况出发, 选择最有利的方案, 保守型决策。
- 4、乐观原则(大中取大法): 先分别找出每个方案在各种自然状态下的最大收益值, 再将各方案的最大收益值相比较, 选出最大数值的方案作为决策方案。
从最好的情况出发, 选择最有利的方案, 冒险型决策。
- 5、后悔值原则(大中取小法): (后悔值——某种自然状态中各个方案的收益值同其中最大收益值之间的差额。)先计算出各个方案在各种自然状态下的后悔值, 并从中找到最大值, 在将各方案的最大后悔值中的最小值方案作为决策方案。
- 6、等概率法: 假设每种自然状态出现的概率都一样, 然后计算每个方案的损益值, 并进行比较。

★ 学生自学知识

一、人员招聘决策的程序

- 1、根据人力资源规划和工作分析, 制定招聘计划; (包括招聘职位、人数、招聘标准、招聘途径、招聘时间、招聘预算、招聘人员)
- 2、发布招聘信息; (报纸杂志、电视、网络、人才市场、企业人才公告栏、熟人等)
- 3、对应聘者进行初步筛选(申请表、简历等)
- 4、面试
- 5、选择录用

二、人员招募途径

1. 人员招募来源比较: 内部招募与外部招募

内部招聘:

优点: 应聘者对公司非常了解, 很快适应新的岗位;

容易提高员工士气; 招聘成本低, 速度快。

缺点: 选择范围窄, 可能没有合适人员;

容易造成近亲繁殖, 不利于创新;

易造成内部矛盾, 人际关系紧张。

外部招聘:

优点: 选择范围大, 容易寻找合适人选;

注入新鲜血液, 利于创新;

缓解内部人际关系紧张。

缺点: 挫伤员工积极性; 招聘成本高, 速度慢;

新员工不能很快适应新环境, 培训成本大;

风险大。

2. 人员招募具体方法:

报纸杂志广告招聘、 人才市场招聘、 中介机构: 猎头公司等 校园招聘

熟人推荐

网上招聘

三、招聘的组织责任

用人部门: 提出招聘需求; 明确招聘标准; 参与面试; 决定录用决策。

人力资源部门: 汇总用人部门的招聘需求; 制定招聘计划; 发布招聘信息; 对应聘者进行初步筛选; 组织笔试、面试; 参与录用决策。

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时, 团队队长一要负责好分工, 注意团队成员之间的合作; 二是注意作好书面记录, 以便任务结束时对成员进行公平的考核; 三是在查阅信息时, 要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书, 并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报,组内成员可以进行补充.老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问,该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录,根据这些记录进行评价。具体的评价表如下:

店长招聘计划任务书-老师评价表

评价 标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	计划内容 完整 (20%)	计划方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价,并填写学生自我评价表。

店长招聘计划任务书-团队自我评价表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	计划内容 完整 (20%)	计划方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报

团队进行评价，并填写团队互评表。

店长招聘计划任务书-团队互评表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	计划内容 完整 (20%)	计划方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询某企业成功的招聘计划书，进行对照寻找差距和不足。
2. 聘请某企业负责人员招聘工作的人员，对部分团队的招聘计划书进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

学生通过上次任务实施和评价，对决策的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

- 1、分组做管理游戏“月球生存记”，体验决策过程，掌握决策的程序。
- 2、调研某企业中层管理者都采用哪些方法进行决策，分析各种决策方法的适用范围。
- 3、任务结束后分组进行PPT汇报。

学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：

任务实施情况：

作为一名中层管理人员，需要经常做决策，这些决策关系着组织战略能否成功执行。在做决策时不能盲目追求最优，要考虑决策的条件和效率，选择比较满意的决策即可。同时决策时要严格遵循决策的程序，采用科学的决策方法，防止拍脑袋决策。

学习情境 3-2 管制执行层管理——组织职能

情境描述:

张力正在办公室处理手头上的工作，突然接到电话让他到总经理室。张力走进总经理室，总经理气呼呼地把一叠文件扔在地上，说：“你看看，这就是你上个月招聘的店长！什么都不会，把超市搞的一团糟，顾客投诉一大堆，有几个收银员也到我这告状说他不懂管理！你看怎么处理吧，要么撤职，要么叫他好好改进。三天后拿出解决方案！”张力的头一下大了，自己辛辛苦苦选拔的店长怎么会不合格呢？回到办公室，张力开始回忆当初的招聘过程，也许是自己的选拔标准出错了，可是总经理开始也没提出明确标准啊。可眼下该怎么办？如果不撤职的话，是否应该对他进行培训，培训什么呀？张力的头又大了。

【任务导入】

同学们，请你们帮张力分析一下在店长的招聘工作中，可能存在哪些问题，并且根据超市现状，设计一份店长培训方案。

任务书：3-2-1 超市店长招聘工作-小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，讨论人力资源部经理张力在超市店长招聘工作中存在的问题。

3-2-1 超市店长招聘工作-小组讨论任务书

任务编号	3-2-1	任务名称	超市店长招聘工作-小组讨论	
任务说明		1. 在讨论之前需要查阅资料了解人员招聘与录用的相关知识。 2. 在讨论之前需要了解超市店长工作标准。 3. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 4. 语言表达清楚，用词得当。 5. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目				
时间			地点	
团队成员				
任务分工				
讨论过程				

结论	
存在的问题	

任务书 3-2-2：超市店长培训方案

要求同学们先了解该问题店长的现状,建议采取角色扮演法,一名同学扮演店长,一名同学扮演张力,模仿两人之间的对话。结合该超市店长的具体情况,查阅培训的相关知识制定一份超市店长招聘方案。

3-2-2 超市店长培训方案任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
3-2-2	超市店长培训方案任务书		
任务说明	1. 在做方案之前,首先需要了解该店长的工作现状以及该超市的基本情况。 2. 需要查阅相关资料了解培训的相关知识以及超市管理的知识。 3. 应用计划知识、招聘知识和培训知识,制作超市店长培训方案。		
任务内容	1. 收集培训的相关资料;收集超市店长工作标准、超市管理等资料。 2. 应用资料编制超市店长培训方案。		
可行性分析			
任务评价			

【任务分析】

第一个任务涉及到招聘,学生在项目一中已经掌握了决策的相关知识,并自学了招聘的部分知识,有了一定基础。现在学生需要深入学习人员招聘的相关知识,而且还需要了解超市店长的工作标准。

第二个任务涉及到人员培训,学生需要掌握人员培训的相关知识,并且能够获取超市店长培训需求信息,据此制定培训方案。

在实施任务时,团队队长一要负责好分工,注意团队成员之间的合作;二是注意作好书面记录,以便任务结束时对成员进行公平的考核;三是在查阅信息时,要有针对性。

【任务实施】**★ 老师讲授新知识****一、人员招聘相关知识****（一）招聘概念**

招聘是组织寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本组织工作的人，并从中选出适宜人员予以录用的过程。

招聘的两个前提：人力资源规划和工作分析

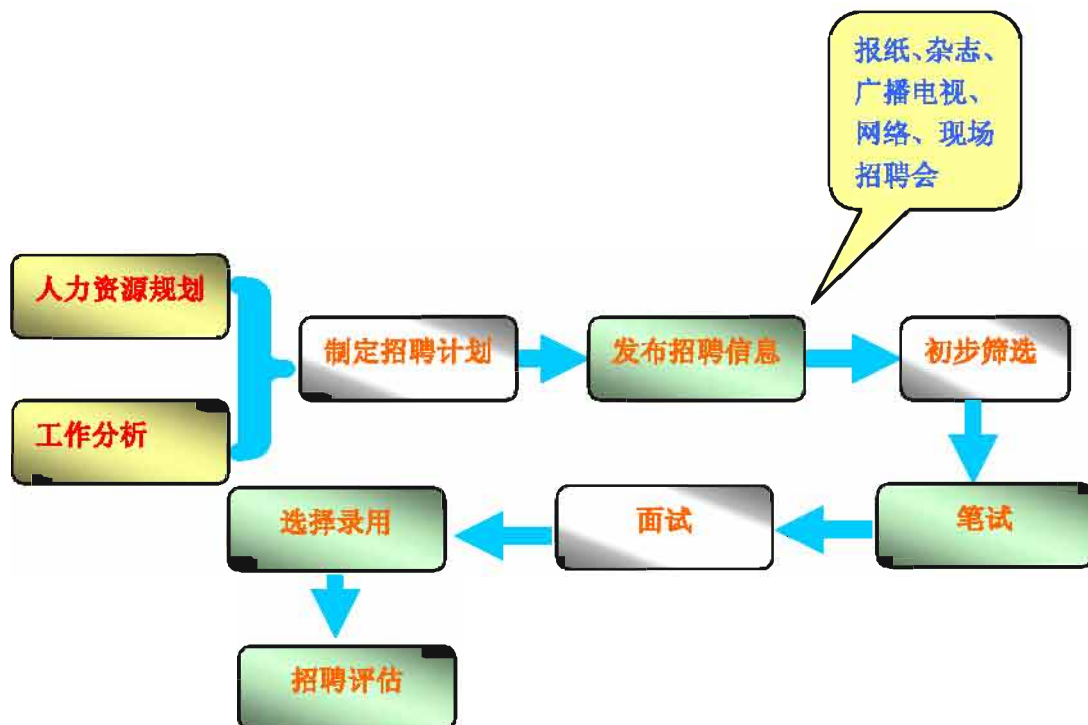
（二）招聘的组织责任

在招聘中，起决定性作用的是用人部门，它直接参与整个招聘过程。人力资源部在招聘中起组织和服务的功能。

用人部门和人力资源部门职责分工

用人部门工作内容和职责	人力资源部门工作内容和职责
1、负责招聘计划的制定和报批 3、负责招聘岗位要求的撰写	2、招聘信息的发布 4、应聘者申请登记，资格审查 5、通知参加面试的人员
7、负责笔试考卷的设计	6、面试、考试工作的组织 8、负责应聘人员初步筛选 9、个人资料核实，人员体检
10、负责面试和候选人的确定 13、正式录用决策 15、员工培训决策	11、试用合同签订 12、试用人员报到及生活安置 14、签订劳动合同 16、员工培训服务

（三）招聘的程序



（四）招聘的方法

内部招聘

是指内部员工既可自行申请适当岗位，又可推荐其他候选人。

方法有：1、内部提升 2、内部调用 3、工作公告与工作投标。

内部招聘的优点：应聘者对公司非常了解，很快适应新的岗位；
容易提高员工士气；招聘成本低，速度快。

内部招聘的缺点：选择范围窄，可能没有合适人员；
容易造成近亲繁殖，不利于创新；
易造成内部矛盾，人际关系紧张。

外部招聘

它是企业从其外部寻找员工。

外部招聘的优点：选择范围大，容易寻找合适人选；
注入新鲜血液，利于创新；
缓解内部人际关系紧张。

外部招聘的缺点：挫伤员工积极性；招聘成本高，速度慢；

新员工不能很快适应新环境，培训成本大；
风险大。

（五）人员甄选的方法

1. 申请表——初步筛选的方法
2. 笔试——最古老和基本的方法
3. 情境模拟——比较有效的方法
4. 心理测试——比较先进的方法
5. 面试——最常用的方法
6. 评价中心——综合的方法

（六）新员工岗前引导

- 1、传达信息（工资福利、工作时间安排、岗位要求、组织情况、规章制度、企业战略等）
- 2、实施社会化（企业文化灌输）
- 3、初期工作安置

二、人员培训相关知识

（一）员工培训的含义

由组织有计划地提供的，为了使员工获得或改进知识、能力、态度和行为，达到提高组织工作绩效、员工和组织共同发展的目的而进行的、系统化的教育训练与开发活动。

（二）培训应遵循的原则

1. 理论联系实际，学用一致的原则；
2. 知识技能培训与组织文化培训兼顾的原则；
3. 全员培训和重点提高相结合的原则；
4. 严格考核和择优奖励原则。

（三）人员培训的职责

HR 部	用人部门
提出培训计划	每年末汇总呈报培训需求
组织调查培训需求	提出培训要达到的标准

汇总审批部门培训需求	协助 HR 部进行培训需求调查
制定培训方案	参与培训计划制定
预算培训费用	宣传培训制度
拟订培训课程	
确定培训师	
督导培训实施、评估培训效果	
签订培训合同	

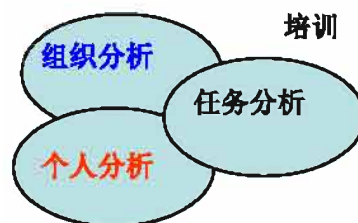
(五) 培训工作流程

1、 培训需求分析

培训需求原因

- 法规、制度
- 基本技能欠缺
- 工作业绩差
- 新技术的应用
- 客户要求
- 新产品
- 高绩效标准
- 新的工作

分析的内容有哪些？



需要哪些培训

谁需要培训

需求分析结果

- 受训者要学习什么？
- 谁接受培训？
- 培训类型
- 培训次数
- 购买或自行开发培训项目决策
- 借助培训还是选择其他人力资源管理方式

组织分析：组织分析是对环境、战略和组织资源进行检查，以确定培训重点。

任务分析：任务分析是以工作任务和职责的研究为基础，确定培训项目内容的过程。

人员分析：确定那哪些员工需要培训，哪些员工不需要培训。人员分析往往通过绩效评估来进行。

培训需求调查的方法

整体分析法——组织层面分析法

任务分析法——工作说明书和工作规范

观察分析法

绩效分析法——缺陷分析法

自我分析法

问卷分析法

（六） 培训规划与方案设计

培训计划内容包括：

确定培训目标：知识目标（培训后受训者将知道什么）；行为目标（他们将在工作中做什么）；结果目标（通过培训组织要获得什么最终结果）

确定培训对象：有三种人需要培训：改进目前工作的人；有能力掌握另一门技术的人；有发展潜力的人。

确定培训形式：岗前培训、在职培训、脱产培训

确定培训时间

确定培训地点：交通便利、安静、独立不受干扰、为受训者提供足够大的空间。

确定培训设施

选择培训方法：

设置培训课程

选择培训师

开发培训教材

签订培训协议

（七） 培训组织实施

1、选择培训方法——在职培训

工作指导法（师徒制）

工作轮换

个别指导法

自我学习计划

脱产培训：

课堂讲授法

角色扮演法

案例分析法

影视培训法

远程培训法

虚拟培训法

企业内训：企业自己培训、聘请培训师培训、聘请培训机构培训

派遣员工参加外部培训

2、培训前期准备工作：

创造良好的环境、培训教室布局、检查培训物品、确保员工工作好接受

3、培训活动中的管理

学员的出勤、课堂纪律、与学员及时交流、与培训师沟通

（八）培训效果评估

培训评估标准

标 准	重 点
反 应	受训者满意程度：他们是否喜欢这些项目？讲授的过程是否清楚且有用？他们是否确信他们已经完成所学的这些材料
学 习	知识、技能、态度、行为方式的收获：他们是否掌握了所教授的知识和技能？他们是否能谈论以前所不能谈论的知识？他们是否能在培训（角色扮演）中表现出适当的行为

行 为	工作中行为的改进：他们现在是否能做以前所不能做的事情？他们能否在工作中表现出新的行为？绩效是否有所改善？
结 果	受训者获得的经营业绩：在生产率、成本节约、反馈时间、工作绩效的质量或数量等方面是否有确实的成效？培训项目是否有实用价值

★ 学生自学知识

一、连锁超市店长的主要工作职责

（一）卖场管理

1. 每天在至少有两个人在场的情况下开门进店铺，打开开关及防盗系统。
2. 检查冷气机、防盗系统、照明系统、防火系统、音响系统等是否正常。
3. 巡视堆头、货架、胶箱等设施。
4. 安排属于员工区域清洁店铺。
5. 货品陈列控制，保证店铺水准。
6. 检查订货、收货。
7. 检查标价是否正确。

（二）收银管理

1. 每天开机前检查收银机的情况，查看现金是否与报表一致
2. 与收银员核对结余的零钱
3. 签收并检查坏单
4. 检查当班收银员

（三）员工管理

1. 开铺前用 3-5 分钟时间开会，简单介绍一下昨天的营业情况，指出员工某方面的好与不足之处，并检查员工制服是否整齐、清洁，员工证是否挂好以及员工是否有迟到、早退或缺席，并介绍新员工。
2. 安排新员工熟悉环境，配合培训部对其进行入职培训。
3. 根据员工实际人数合理安排工作，以保证卖场运作的正常进行，并充分利用人力资源。
4. 了解员工的困难，给予正确的指示，并鼓励员工提出合理化建议。
5. 传达公司有关改革制度，保证并帮助员工遵守公司规章制度。

6. 当发现员工工作出现差错时,应及时纠正,必要时可予以警告,报人事部备案。

7. 排班。

(四) 货品管理

1. 营业前,安排员工补货、清洁货品。
2. 采取有效措施,严格控制货品流失。
3. 贵重物品/促销品/赠品/样品,应严格控制,作好记录,不允许私自处理。
4. 对破损货品应登记后亲自监督,在保安部陪同下予以销毁。
5. 发现货品失窃,应立即采取措施保护现场,并向当班经理/保安部汇。

(五) 仓库管理:

1. 货品
2. 货品量应严格控制在最低水平之下
3. 货品应有规划地放在货架上

(六) 文件管理

1. 严格遵循公司的变价制度
2. 发票、报损单、变价单、内部转货单、报销发票等等,签名存档
3. 文件应放至安全地方,未经许可不得使用

(七) 顾客服务

1. 领导并督促员工做好顾客服务工作
2. 礼貌地处理顾客投诉和提货
3. 妥善处理店铺盗窃,如遇难以解决的问题,应请保安部门主管解决

二、超市店长的培训内容

(一) 店长的角色定位和工作职责

1. 店长的角色定位
2. 店长的工作职责与工作内容
3. 怎样成为一个优秀的店长

(二) 对店铺管理的认知

1. 店铺管理的内涵

2、店铺运作管理的流程

3、优秀店铺管理标准

（三）有效沟通与店铺员工的激励

1、有效沟通的真正涵义

2、沟通不良的几大病根

3、实现有效沟通的方法

4、员工类型分析

5、如何实施有效的员工激励

（四）新员工辅导

1、辅导新员工的目的

2、新员工心理分析

3、新员工辅导的有效方法

4、创造愉快的第一天

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书，并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报，组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问，该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录，根据这些记录进行评价。具体的评价表如下：

超市店长培训方案任务书—老师评价表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	培训内容 完整 (20%)	培训方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

超市店长培训方案任务书-团队自我评价表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	培训内容 完整 (20%)	培训方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

超市店长培训方案任务书-团队互评表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	培训内容 完整 (20%)	培训方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询某企业成功的培训方案，进行对照寻找差距和不足。
2. 聘请某企业负责人员培训工作的人员，对部分团队的培训方案进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

任务拓展：

学生通过上次任务实施和评价，对招聘与培训的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

- 1、分组讨论案例《问题出在哪》，并提出解决办法。
- 2、分组讨论案例《培训费只买来“轰动效应”》，并分析培训失败的原因。
- 3、任务结束后分组进行 PPT 汇报。

学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：

任务实施情况：

企业的招聘工作关系着其人才战略的成败，而招聘工作不仅仅是人力资源部或办公室的事情，而是每一个部门经理需要负责的事。部门经理在提出用人需求时，需要明确地提出招聘标准，并参与笔试和面试环节的筛选，最终作出录用决策。

同时企业的培训工作也关系着其人力资源质量的高低，在知识和技术日新月

异的当今，必须加强对管理人员以及普通员工的培训，使他们能更好地适应快速变化的环境，做好本职工作。

学习情境 3-3 管制执行层管理——领导职能

情景描述:

张力在海格商贸有限公司人力资源部工作已经半年多了,虽然上级交代的各项工作都能够按时完成,可是他感觉很累。部门的大事小事都需要他解决,他手下的3个人虽然也很敬业,但每次给他们交代的任务总是差强人意,最后还是需要他完善甚至重做。张力很少和他的手下交流,但他对他们很宽容。

然而最近,张力从其他部门员工那听说他手下的人这样评价他“虽然他从不严厉地批评我们,但他也从不关心他们,他不知道我们真正需要什么,虽然有些活他替我们做了,但是我们觉得跟着他干很没意思!”张力很吃惊,也很委屈,自己怎么会费力不讨好呢?他将自己的委屈告诉了他的一个做管理咨询的朋友,他的朋友说“也许问题出在沟通上,作为领导,你的主要工作是带领团队完成任务,而不是你自己做!”

【任务导入】

同学们,请你们帮张力分析一下他与下属之间到底存在什么问题,并帮他设计一份工作改进方案。

任务书: 3-3-1 人力资源部经理与下属的沟通——情景模拟

要求每个小组成员要查阅相关资料,建议采用情景模拟的形式。首先设计人力资源部经理张力在得知下属对自己的评价后,主动找下属沟通的情景,然后一名同学扮演张力,三名同学扮演他的下属,模拟他们之间的对话。模拟结束后,讨论人力资源部经理张力在与下属沟通中存在什么问题。

3-3-1 人力资源部经理与下属的沟通——情景模拟

任务编号	3-3-1	任务名称	人力资源部经理与下属的沟通——情景模拟	
任务说明		1. 在模拟之前需要查阅资料了解沟通的相关知识。 2. 在模拟之前需要设计情景剧本。 3. 模拟时注意角色身份，服装得体，用词得到。 4. 其余成员要作好记录。		
情景剧名称				
模拟时间			地点	
团队成员				

任务分工	
模拟过程	
结论	
存在的问题	

任务书:3-3-2 人力资源部经理工作改进方案

要求同学们在任务一的基础上,查阅知识了解团队建设的相关知识,结合张力的现状,为他制定一份工作改进方案。

3-3-2 人力资源部经理工作改进方案任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
3-3-2	人力资源部经理工作改进方案		
任务说明	1. 在做方案之前,首先需要分析张力目前存在的问题。 2. 需要查阅相关资料了解沟通以及团队建设的相关知识。 3. 应用计划知识、沟通知识和团队建设知识,制作人力资源部经理工作改进方案。		
任务内容	1. 收集沟通技巧、团队建设等资料。 2. 应用资料编制人力资源部经理工作改进方案。		
可行性分析			
任务评价			

【任务分析】

第一个任务涉及到沟通,学生不仅需要掌握沟通的相关知识,而且还需要掌握沟通的技巧。通过情景模拟的形式,发现沟通中常见的一些问题及技巧。

第二个任务涉及到团队建设,学生需要掌握团队建设的相关知识,查阅人力资源部经理工作职责,并且能够应用前面所学的计划知识,编制人力资源部经理工作改进方案。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、沟通相关知识

（一）沟通的含义及要素

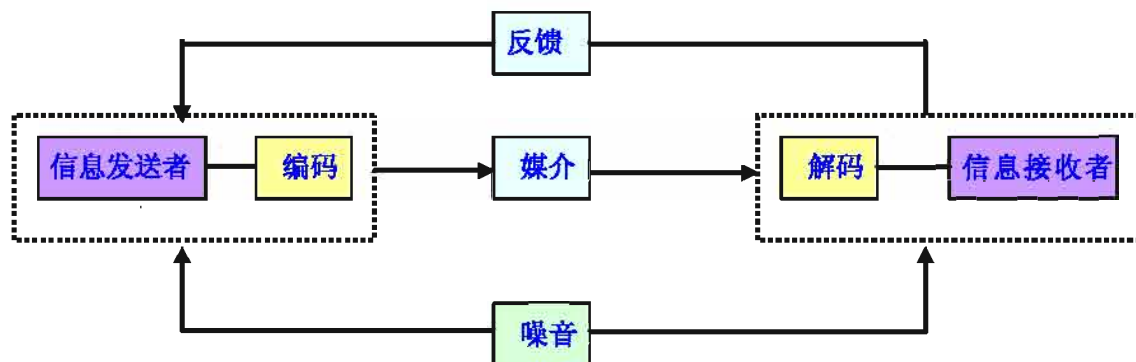
沟通，简单地说，就是人与人之间进行信息交流的活动，沟通是人们社会生活的基本要求之一。

沟通要素有：

1. 信息源，又称为信息的发送者。
2. 信息内容，即沟通的内容，组织中沟通的信息内容是多种多样的，既包括语言信息，还包括非语言信息，如表情、手势等身体语言。
3. 信息的接收者，即沟通过程中处于被动地接受信息的一方。
4. 沟通渠道或媒介，即信息交流的通道。沟通渠道包括交谈、电话、会议、计算机网络、书面文件等。
5. 噪音，即在沟通过程中出现的各种干扰。
6. 反馈，即信息发送者与信息接收者相互间的反应。

（二）沟通的过程（重点、难点）

信息沟通就是信息发送者通过一定的渠道将特定内容的信息传递给接收者的过程。这个过程如下图所示：



1. 信息发送者发出信息。信息沟通过程是从信息的发出开始的。
2. 信息在媒介中的传递。信息以编码的形式在一定的媒介中传递，如谈话、会议、书面文件、电话等。
3. 信息接收者接收信息。从沟通媒介传递来的信息，需要经过接收者接收并接受之后，才能达成共同的理解。
4. 信息的反馈。为了核实、检查沟通是否达到预期的效果，信息沟通过程往往还需要有反馈的环节。通过反馈，信息发送者能判断和了解信息沟通是否有效。

（三）沟通的类别（重点）

一、按沟通是否具有正式的组织系统可分为：

1. 正式沟通，指通过正式组织的沟通网络。正式沟通是组织内部信息传递的主要方式。正式沟通的优点是：沟通效果好、严肃可靠、约束力强、易于保密、沟通信息量大，并且具有权威性。缺点是：因靠组织层次系统层层传递，沟通速度一般较慢。
2. 非正式沟通，指在正式沟通网络之外进行的信息沟通。非正式沟通是正式沟通不可缺少的补充，也是一个正式组织中不可能消除的沟通方式。非正式沟通的特点是：传递信息的速度快，形式不拘一格，并能提供一些正式沟通所不能传递的内幕消息；缺点是传递的信息容易失真；传递越广，失真就越多，容易在组织内引起矛盾；非正式沟通的控制也较困难。

二、按沟通中信息流动的方向可分为：

1. 上行沟通，指下级向上级进行的信息传递。
2. 下行沟通，指上级向下级进行的信息传递。
3. 平行沟通，指正式组织中同级部门之间的信息传递。
4. 斜向沟通，指信息在组织内部不同部门不同层次人员之间的传递。

三、按沟通所使用编码的不同，可分为：

1. 口头沟通，指采用口头语言进行的信息传递。
2. 书面沟通，指采用书面文字形式进行的沟通，如各种文件、报告。
3. 非语言沟通，指以人体语言（非语言行为）作为载体，即通过人的目光、表情、动作和空间距离等来进行的人与人之间的信息交往，称为非语言沟通。

四、按沟通过程中信息发送者与信息接收者的地位是否变化可分为：

1. 单向沟通，指信息的发送者与接收者的地位不改变的沟通。
2. 双向沟通，指在沟通过程中信息的传递者与接收者经常换位的沟通。

（四）有效沟通（难点）

有效沟通是指信息发出者发出的信息与信息接收者接受的信息在内容上能达到相互一致或基本上相接近。

1. 明确沟通的目标。
2. 具备科学的思维。
3. 管制信息流。
4. 选择恰当的沟通渠道与方式。
5. 讲究语言艺术。
6. 了解沟通对象，增强沟通的针对性。
7. 及时运用反馈。

二、团队建设相关知识

（一）团队的要素及类型

团队要素：1. 目标 2. 定位 3. 计划 4. 职权 5. 人员

团队类型：

在组织中，有 3 种类型的团队比较常见：问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队。

（1）问题解决型团队

一般由来自一个部门的 5 个—12 个钟点工人组成，他们每周用几个小时的时间来碰头，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境。

（2）自我管理型团队：

通常由 10-15 个组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工间休息。彻底的自我管理型团队甚至可以挑选自己的成员，并让成员相互进行绩效评估。

（3）多功能型团队：

这种团队来自同一个等级、不同工作领域和员工组成，他们来到一起的目的是完成一项任务。例如：IBM 的任务攻坚队其实就是一个临时性的多功能团队。

多功能团队是一种有效的方式，它能使组织内（甚至组织间）不同领域员工之间交换信息，激发新的观点，解决面临的问题，协调复杂的项目。

（二）团队角色（重点）

1. 创新者。创造性角色，承担这种角色的人能为团队所面临的主要问题带来新的突破性的思想和见解。

2. 资源调查者。与外部的思想、发展以及资源之间的联系对团队是很有用的。

3. 协调者。领导角色也称做“主持者”，其职责是使团队扬长避短，推动团队工作向前发展。协调者要确保团队资源得到最佳利用。

4. 塑造者。这是组织者角色。承担这种角色的人设立目标，确定事务的轻重缓急，从而保证团队的目标清晰，方向准确。

5. 监控评估者。这是分析者角色。承担这种角色的人分析问题和评估解决方案，从而保证确保决策制定的均衡。

6. 协作者。承担这种角色的人促使团队以和谐的方式运作，给有缺点的团队成员以支持，同时培养团队的士气和精神。

7. 执行者。这种角色使事情发生，承担这种角色的人接收概念并将之转为实际的步骤，制定计划并执行。

8. 完成者。这种角色注重细节，承担这种角色的人确保所有工作都按计划完成。

9. 专家。团队需要某些方面的专家，这种角色的人会给团队带来特殊的宝贵技能，他们的所有目的就是把他们的专业知识贡献出来。一般来说，这些人不会担任团队的其他角色。

(三) 高效团队特点 (重点)

1. 共同的愿景。大家为了共同的目标团结协作，互相支持，并有相同的衡量标准，明确的职责，最终高标准高质量地完成任务。

2. 队员之间有开放的交流。大家毫不隐瞒地提出自己的观点和看法，同时关注和倾听别人的建议，然后在团队内直面和公开处理这些不同的建议，并做出真诚的反馈。

3. 队员之间需要信任，互相尊重。每一个人要做到诚实可信，交流要对事不对人，大家对同属于这个团队感到自豪。

4. 在不同的领域，不同队员可做团队领导。

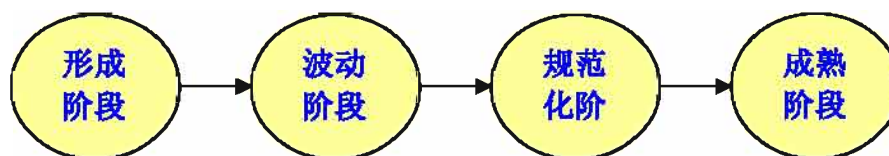
5. 要有高效的工作程序。要制订团队的政策、标准和流程，依据流程制订计划并跟踪实施进度，有效地利用所有的资源，使大家的工作轻松而有效。在每

一个决策点要基于明确的目标和决策标准，努力使决策的风险降到最小。要鼓励大家充分发挥创造力，鼓励创新。

6. 在团队内要求同存异。因为在团队里每个人有不同的背景，具有不同的技能和知识，甚至有的国际项目，文化背景都不同，所以要求同存异，要充分利用每一个人的力量。

7. 团队成员做事有共同的方法和工作流程。但不能拘泥于这些方法和流程，要能够对外界环境的变化做出快速而灵活的反应。通过深入思考和重新组织，使团队发生适意的变化，从而不断产生新意。

（四）团队发展阶段



1. 形成阶段

本阶段团队进行的主要活动应该是交流思想和收集信息。

2. 波动阶段

当团队从互相交流信息向拥有共同目标时，各个成员可能会出现意见不和并陷入冲突。这是一个充满竞争且积极向上的阶段。如果处理得当，本阶段将富有创造性。

3. 规范化阶段

在这一阶段团队成员需要相互配合，以期达到目标。

4. 成熟阶段

在本阶段，团队工作顺利并取得一定的成功。团队成员之间能够相互理解，并领悟了工作的实质。他们受到鼓舞，以期达到目标。团队主要致力于完成工作任务。

（五）团队建设（重点难点）

1、角色界定途径

团队角色是一套深受团队建设者喜爱的一种方法。贝尔宾证明，成功的团队是通过不同性格的人结合在一起的方式组成的。另外，成功的团队中必须包括担任不同角色的人。在此基础上，贝尔宾提出了团队建设的五个原则：

①每个团队既承担一种功能，又承担一种团队角色。

②一支团队需要在功能及团队角色之间找到一种令人满意的平衡，这取决于团队的任务。

③团队的效能取决于团队成员内的各种相关力量，以及按照各种力量进行调整的程度。

④有一些团队成员比另一些更适合某些团队角色，这取决于他们的个性和智力。

⑤一个团队只有在具备了范围适当、平衡的团队角色时，才能充分发挥其技术资源优势。

2、价值观途径

许多人认为，团队建设的核心是，在团队成员之间就共同价值观和某些原则达成共识。因此，建设团队的主要任务是建立上述共识。魏斯特提出了形成共识的五个方面，并以此作为指导团队建设的原则。

①明确：必须明确建立团队的目标、价值观及指导方针，而且经过多次讨论。

②鼓动性价值观：这些观点必须是团队成员相信并且愿意努力工作去实现的。

③力所能及：团队共识必须是团队确实能够实现的；确定不现实或无法达到的目标是没有用的，因为这只会使人更想放弃。

④共识：所有团队成员都支持这一观点是至关重要的，否则他们可能发现各自的目标彼此相反或无法调和根本冲突。

⑤未来潜力：团队共识必须具有在未来进一步发展的潜力。

3、任务导向途径

以任务为导向的建设途径，强调团队要完成的任务。按照这一途径，团队必须清楚地认识到某项任务的挑战，然后在已有的团队知识基础上研究完成此项任务所需要的技能，并发展成具体的目标和工作程序，以保证任务的完成。

4、人际关系途径

该途径通过在成员间形成较高程度的理解与尊重，来推动团队的工作，T-小组训练即是这类途径的早期方法。这类途径主要是在心理学的实验依据基础上通过开展良好的交流、沟通类型的实验与培训加以实现。

★ 学生自学知识

一、沟通技巧:

(一) 口头沟通技巧

1. 说的技巧。

(1) 语言要准确、简明, 以保证信息准确、迅速地传递。

(2) 表达积极期望, 避免使用否定词语或语气, 多使用肯定语气和积极的词语。

(3) 使用礼貌、友善的语言。

(4) 多赞美和鼓励, 增进信息双方的情感。

(5) 用好闲聊语言。

(6) 适当运用幽默。

(7) 善于运用体态语言。

2. 倾听的技巧。

(1) 管理者不要随便打断别人说话。(2) 注意力要集中, 对谈话信息表现出有兴趣。(3) 有效区分重要和不重要信息。(4) 以真诚的态度倾听, 并适当运用体态语言。

(5) 要适时进行必要的提问或回应, 引导对方讲下去。

(二) 书面沟通技巧

1. 书写技巧

(1) 语言表达要求清楚明了。(2) 尽量考虑到读者的特点。

(3) 注意书面材料的格式和风格。(4) 书面沟通要求简洁的表达。

2. 阅读技巧

(1) 积极的阅读态度。(2) 阅读信函与备忘录。

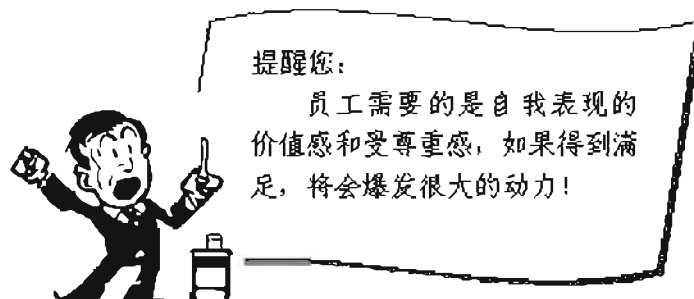
(3) 阅读报告。(4) 掌握略读技巧。

(三) 非语言沟通技巧

1. 面部表情
2. 眼神接触
3. 身体姿势 (包括坐姿, 站姿)
4. 手势及其他动作
5. 声音
6. 距离
7. 外表

二、如何提高下属的工作成效

作为部门经理，必须致力于提高下属的工作成效，从而提高整个团队的工作成效。实际上，有很多方法可以提高下属的成效。



用语言鼓励

简单的鼓励言语能够产生意想不到的效果，比如说“你辛苦了”“再稍微辛苦一下吧”“你好”“早晨好”等等，虽然很简单，但是部门经理说出来，会给员工带来很大的鼓舞和动力。作为部门经理，切忌对员工视而不见，而是要寻找一切机会与员工保持良好的关系，这样有助于提高员工的工作成效。

创造愉快的工作气氛

大家都希望在一个和谐的、愉快的气氛中工作，作为管理者，应该努力创造一个愉快的工作气氛，激发员工的工作积极性。特别是当员工自认为与上级领导有良好的人际关系时，他们更会感到工作的愉悦。

使员工的个性得以发挥

发现员工的个性，根据他的个性，给他分配相应的工作。发现员工的个性的最简单方法就是把这个员工跟其他员工相比较。

当教练

对于一些资历比较老、经验比较丰富的员工，如何提升他的工作成效呢？可以给他一个机会，让他去指导新人，这样既可以满足老员工的虚荣心，让他有一种优越感，又可以让新人尽早熟悉工作。同时能很好地培养老员工的责任感。

混合编制

据调查，采用男女混合编制，至少可以提高原有工作效率的 20%。“男女搭配，干活不累。”

表扬进步

任何人都希望自己的工作被人欣赏。部门经理要留意员工的每一个进步，当员工取得进步的时候，及时地表扬他，鼓励他继续前进，争取更大的进步。

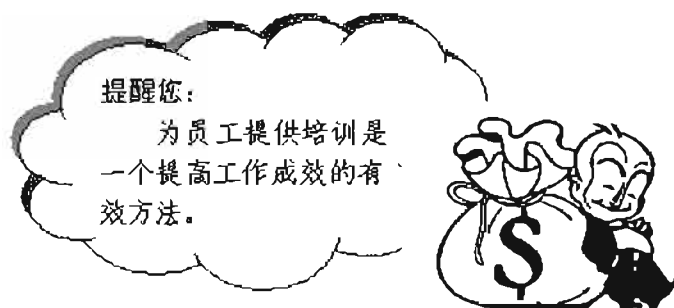
调整员工的工作情绪

部门经理要关心员工的身心健康，除了身体健康外，更重要的是心理方面的健康，了解员工有没有不安、焦虑、烦恼的情绪，尽可能地帮助员工解决困难。人们心情愉快的时候，才能保证高效率地工作，所以部门经理要注意调整员工的工作情绪。

让刚工作的年轻人忙碌起来

刚刚参加工作的年轻人一般都很有热情，可是对工作程序却不熟悉，所以部门经理要有意识的加大他们的工作量，安排很多工作，让他忙碌起来，在忙碌中尽快熟悉工作的流程，掌握工作的技巧，在忙碌中体现年轻人的干劲与活力。

提供培训



要注意的是，如果让一个员工去参加培训，一定要让他尽快把所学的知识，哪怕只是一点点也运用到工作中，这样才能保证培训的效果。

让员工为自己的工作自豪

部门经理应该让员工认识到自己工作的重要性 and 价值，让他对自己的工作产生自豪感。如果一个员工认为自己所做的工作很有价值，那他一定会有很高的成效。

让员工尝试新的工作或者是重要的工作

尝试新工作被认为是一种荣誉，只有值得信赖的员工才会被授予重任，所以部门经理在适当的时候可以让员工尝试新工作，表示对他的信任。

加强与下属的沟通

与下属沟通是部门经理的一项非常重要的工作。目前还没有发现不善于沟通的优秀的部门经理存在。

有效地分配工作

分配工作应该做好以下几件事情：

分配工作的前期准备

- ◎明确什么事情要分配；
- ◎分配给谁；
- ◎怎样来做。

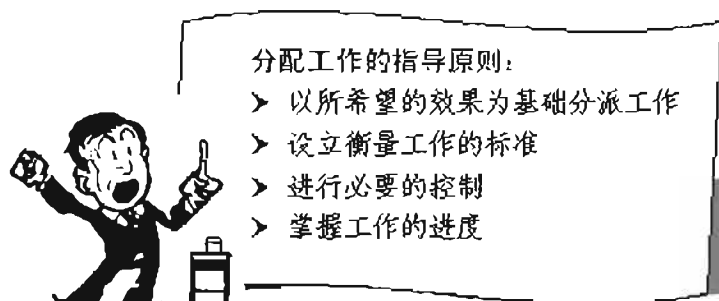
工作的分类

通常部门经理的工作可以分为四类：

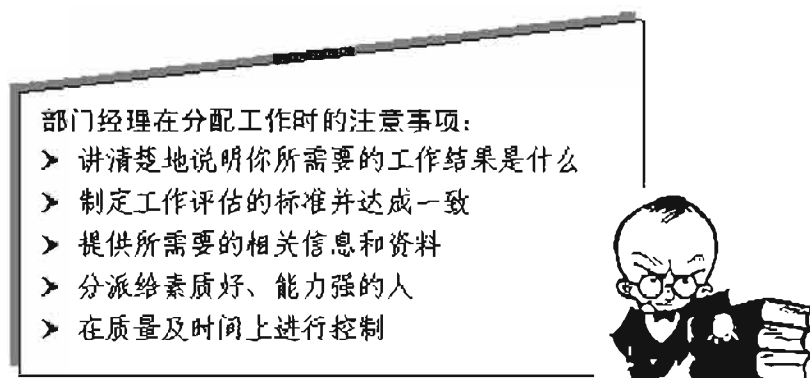
- ◎只能由自己做，不能分配出去的工作；
- ◎可以马上分配的工作；
- ◎下属经过训练之后，能够接应的工作；
- ◎应该分派，但是没有合适人选的工作。

如果所有的事情都只能由自己来做，这时部门经理就要反省自己是不是在分配工作方面过于禁锢；如果是因为没有合适人选，那么就要对部门的人员组合进行调整了。

分配工作的指导原则



分配工作时的注意事项



★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书，并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报，组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问，该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录，根据这些记录进行评价。具体的评价表如下：

人力资源部经理工作改进方案任务书-老师评价表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	方案内容 完整 (20%)	改进方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

人力资源部经理工作改进方案任务书-团队自我评价表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	方案内容 完整 (20%)	改进方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

人力资源部经理工作改进方案任务书-团队互评表

评价 指标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准备 充分 (15%)	方案内容 完整 (20%)	改进方案 科学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询某企业优秀人力资源部经理工作计划，进行对照寻找差距和不足。
2. 聘请某企业人力资源部经理，对部分团队的方案进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

任务拓展：

学生通过上次任务实施和评价，对沟通和团队建设的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

- 1、观看 flash 动画“对牛弹琴”和“马和驴子”，并讨论其管理启示。
- 2、企业调研：调查某企业部门负责人，了解其团队建设措施及成效。
- 3、任务结束后分组进行 PPT 汇报。

学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：**任务实施情况：**

企业中层管理人员作为中坚力量，起着上传下达的桥梁作用，其沟通能力直接决定着其工作的效率和效果。所以中层管理者不仅要懂得沟通，还应该掌握一定的沟通技巧，包括口头沟通技巧，书面沟通技巧和非语言沟通技巧。

管理者只有依靠团队的力量，才有可能完成组织目标，所以管理人员必须要掌握团队建设的相关知识和方法，能够组建一个团结高效的团队。

学习情境 3-4 管制执行层管理——控制职能

情景描述:

自从上次张力的朋友给他提出一些建议之后，他现在非常注意和手下的沟通。每次给下属布置任务时，他都事先和下属就任务的意义、任务的责任、验收标准、完成时间等方面进行沟通，然后就放手让下属干，到时间与下属一起对着标准验收。这样实施了一段时间，张力果然感觉自己不像以前那样忙了，下属的工作也比以前有了很大起色，而且下属似乎很喜欢这种方式。张力高兴地把这一改变告诉了朋友，朋友说做领导就应该具备较强的控制能力，用任务和目标来控制下属的行为，其实这也是一种激励。

【任务导入】

同学们，请你们分析张力对下属采取的是什么控制方法，并讨论一下中层管理人员在工作中可以采取哪些控制方法。

任务书：3-4-1 中层管理人员的控制方法——小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，讨论中层管理人员在工作中可以采取哪些控制方法。

3-4-1 中层管理人员的控制方法小组讨论任务书

任务编号	3-4-1	任务名称	中层管理人员的控制方法
任务说明	1. 在讨论之前需要查阅资料了解控制的相关知识。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目			
时间		地点	
团队成员			
任务分工			
讨论过程			
结论			

存在的问题	
-------	--

【任务分析】

此项任务涉及的是控制的相关问题，学生需要掌握控制的相关知识，还且还需要了解中层管理者具体的控制方法。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

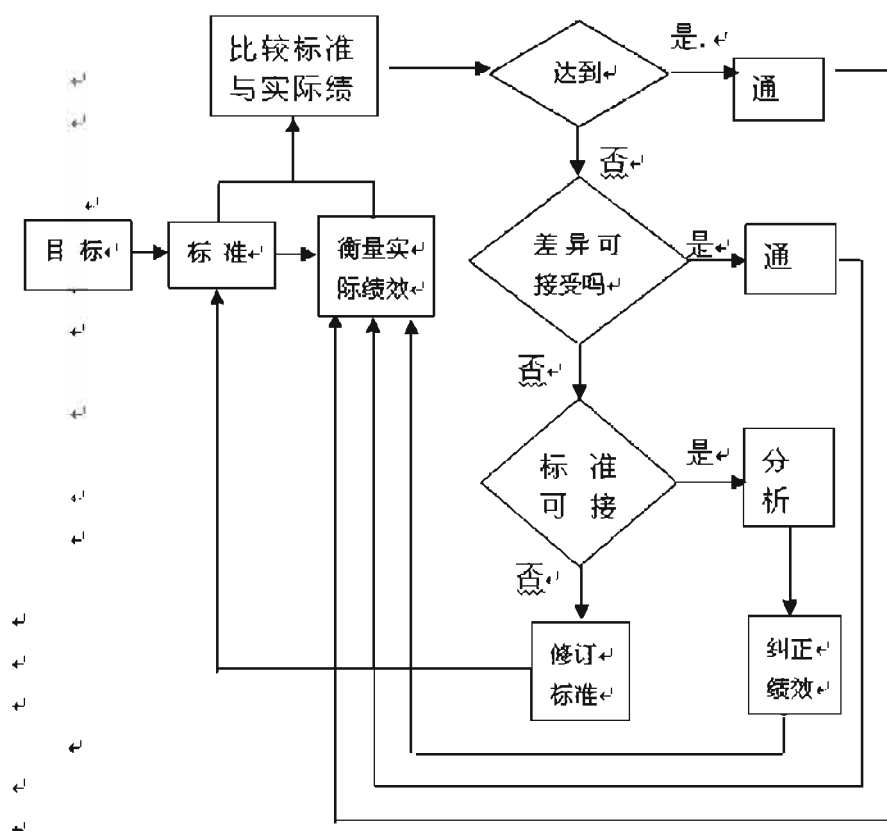
【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、控制的过程（重点）

控制是指监视组织内的各项活动以确保其按计划进行并纠正各种重大偏差的过程。

控制的过程包括：



（一）建立标准

控制工作的第一步是建立一系列切实可行并被员工接受的绩效标准,这些标准实际上是一系列目标,是可以用来对实际行动进行衡量的。

(二) 衡量实际绩效

衡量实际绩效包括衡量的方式和内容。衡量的方式是指“如何衡量”,即管理者如何取得实际绩效的信息。

衡量实际绩效的方法:

个人的观察、统计报告、口头报告和书面报告。

个人观察主要是通过管理者亲身观察,以取得关于实际工作的最直接和最深入的第一手资料,其内容所涵盖的范围相当广泛,通常可以获得面部表情、语调以及懈怠这些常被其他来源忽略的信息。

统计报告是将在实际工作中采集到的数据,以一定的统计方法进行加工处理后而得到报告。

口头报告也是管理者获得信息的一种方式,例如各种会议、聚会、一对一的谈话等。

衡量实际绩效最基本的要求就是要及时准确。

(1) 衡量的时间性。衡量工作的目的在于发现偏差,以便尽快纠正。因此,衡量工作的质量,在相当程度上反映在预见性或及时性上,落后过时的衡量就失去了意义。

(2) 衡量的准确性。衡量必须客观公正、真实准确,这就要求衡量者必须出以公心,客观公正,采用的方法、手段与方式要先进、科学、及时。

(三) 比较实际绩效与标准

在建立标准和衡量实际绩效后,控制工作进入到下一个步骤,即对实际绩效和标准进行比较。通过比较可以确定实际工作绩效与标准之间的偏差,由于要求实际绩效与标准完全相符是不切实际的,因此管理者往往必须允许一定范围的变动区间。见图 14-1。确定可以接受的偏差范围是很重要的,过度狭窄的区间会使指标过度敏感,过分宽广的区间则失掉控制的意义。偏差可分为正偏差和负偏差,正偏差是指实际业绩超过了计划要求,而负偏差是指实际业绩未达到计划要求。负偏差固然需要分析,正偏差也要进行原因分析。

(四) 采取管理行动

控制工作的最后一个步骤就是采取管理行动。管理者面对实际绩效与标准的差异，必须首先分析产生偏差的原因，然后根据产生偏差的原因采取行动。管理者可以采取的行动方案包括以下三种：维持现状；改进实际绩效；修订标准。

（1）维持现状

当实际工作绩效与标准之间完全一致，不存在偏差，或者偏差未超过允许的范围，管理者就不需要进行纠正。

（2）改进实际绩效

如果由于实际工作绩效太差而导致偏差，则需采取纠正行动，常用到的纠正方式包括：改变工作方式、组织结构、员工分配等。管理者在采取纠正行动之前，首先要决定他或她是应该采取立即纠正行动，还是彻底纠正行动。

（3）修订标准

偏差也可能是由不切实际的标准造成的，也就是说将目标订的太高或太低，在这种情况下，需要修正的便是标准而非实际绩效。标准的修订在控制工作中是不可避免的，这是由于组织管理中有一些因素是很难准确预测的，同时，管理环境的变化也会导致组织目标的变化。

二、控制的类型（难点）

（一）按时间分类

1、前馈控制

前馈控制又称事前控制，是指为了防止预计的问题所施加的控制，亦即控制活动发生在实际活动之前。

2、同期控制

同期控制又称事中控制、现场控制或过程控制，是指在活动进行过程中实施控制。

3、反馈控制

反馈控制又称为事后控制或成果控制，是指行动发生之后才施加的控制。



（二）按控制的动力分类

根据控制的动力来分类，控制可分为外力控制和内力控制。

1、外力控制

外力控制是由外在的干预所进行的控制，也就是通过外部标准对个人进行控制。

2、内力控制

内力控制是一种自我控制，是基于组织成员的认同和承诺所产生的自我要求。

（三）按控制的本质分类

根据控制的本质来分类，控制可分为机械控制和有机控制。

三、控制的方法（重点、难点）

（一）现场控制

5S 管理是现场控制的主要方法。5S 管理在情境二中已经讲过了，大家简单回顾一下 5S 管理的要点和方法。

（二）信息控制

目前信息系统通常是建立在计算机基础之上的。基于计算机的管理信息系统包括以下四类：事务处理系统、运营信息系统、决策支持系统和专家系统。

（三）人员控制

1、直接监督，管理人员亲临工作现场，观察员工的行为并迅速对偏离标准的行为进行纠正。

2、对员工进行绩效评估，通过评估对绩效好的员工予以奖励，使其维持或加强良好表现；对绩效差的员工就要采取惩罚的措施，纠正出现的行为偏差。

3、甄选，在招聘的过程中，选择能力、价值观符合组织要求的人员，确保员工进入企业后各种行为能够达到企业的标准。

4、培训，通过正规的培训制度以及员工之间非正式的交流，向员工传递组织期望的工作知识和方式。

5、组织文化，通过组织的理念、仪式和高层的表率作用等，影响员工的价

值观和行为模式。

6、确定目标，为员工设定工作目标，用目标指导和限制他们的行为。

7、正规化，利用组织正式的规则、政策、职务说明书和其他规章制度来规定可接受的行为和禁止的行为。

8、职务设计。通过职务设计决定员工具体的工作内容、权责范围以及员工间的相互关系等，从而规范其行为。

（四）库存控制

1、ABC 分析法

ABC 分析法是将库存根据其占用资金的多少进行分类，把库存分成 A、B、C 三类。A 类物品，在数量上可能只占库存总数的 15%，但它们占库存总价值的 70%-80%；B 类物品，在数量上只占库存总数的 30%，占总价值的 15%-25%；C 类物品，它们占库存总数的 55%，占总价值的 5%。对于 A 类物品，管理者应该给予最大的重视，更严格的控制；C 类物品则应受到较少的重视及相对松散的管理；而 B 类物品则介于这两者之间，进行一般的控制。

2、经济订购批量模型

3、准时制库存系统

其基本思想是：在需要的时候，按需要的量生产所需的产品，将需要的零部件以需要的量在需要的时间送达生产线，实现零库存或将库存降到最低。

（五）质量控制

质量控制是通过监控质量来确保质量满足预先制定的标准。质量控制分为两类：接收抽样和过程控制。接收抽样指的是对已经存在的或外购的材料或产品进行评估。

（六）财务控制

类别	比率	公式	含义
流动性比率	流动比率	$\text{流动比率} = \text{流动资产} / \text{流动负债}$	管理者是否拥有偿还短期债务的可供支配的资源

	速动比率	速动比率= (流动资产—存货) / 流动负债	管理者能否不出售存货就偿还短期债务
杠杆比率	资产负债率	资产负债率=负债总额/资产总额	衡量组织的财务杠杆的运用程度
	利息保障倍数	利息保障倍数=税前与利息前利润/利息支出	衡量组织在不能负担它的利息费用之前利润下降的程度
经营比率	存货周转率	存货周转率=销售额/存货	衡量存货的运用效率
	总资产周转率	总资产周转率=销售额/总资产	衡量资产的运用效率
利润率	边际利润率	边际利润率=税后净利润/总收入	衡量收入所能产生的净利
	投资报酬率	投资报酬率=税后净利润/总资产	衡量投资效益

★ 学生自学知识

目标控制法

目标控制法即通过制定最终目标而进行控制的一种方法。

1. 执行检查

目标执行检查是获取运行信息和掌握目标动态,以便及时采取有效的对策或措施纠正目标执行过程中发生的偏差,从而确保目标的实现。

(1) 检查内容

进度: 各项目标是否按计划进度实施,如果不能按计划实施,产生问题的原因是什么。

质量: 检查目标执行过程中的质量以及最终需交付的质量等。

均衡: 各项目标是否均衡的发展,是否存在进度差异,有差异时,差异的原因是什么。

协调：各部门和个人之间是否紧密配合。

对策：各部门是否按对策展开的要求，切实做到人员、时间、项目的三项落实，及其对策的针对性和有效性。

（2）参检对象

联检：目标责任者的直接上级组织有关专业人员联合检查。

自检：目标责任者根据承担目标的要求进行自我检查和分析。

互检：目标责任者同级之间互检。

（3）检查方法

抽查：抽查目标执行过程中的某一方面，如目标执行进度等。

彻查：全面检查目标执行情况。

（4）检查时间

定期检查：对于目标值已量化的目标进行定期检查。

不定期检查：对于目标值不能量化的目标进行不定期检查。

（5）检查深度

按组织结构的岗位责任分层逐级展开检查，其检查深度如下：

决策层：主要检查整体目标进度的均衡度和重大对策的落实情况。

职能层：主要检查横向协调和保障措施的落实情况。

操作层：检查执行细节。

（6）检查要点

反馈线路：普通进度情报的反馈主要是送达给执行人，然后送达最高主管。

方式：反馈的方式以书面数字为主。

频率：按规定时间和视进展需要。

（7）检查工具

目标检查的工具一般有目标执行追踪卡和目标检查记事簿两种，目标执行追踪卡用于自我检查，目标检查记事簿用于上级检查。

目标检查记事簿

目标检查记事簿的记录内容应包括：

目标项目的完成情况以及与考评有关的数据资料；

考评标准中规定的单位、个人之间的协作情况，目标进度均衡情况；

被考评单位或个人在目标实施中做出的突出成绩；

被考评单位或个人在目标实施中的较大失误或损失及造成失误或损失的主要原因；

被考评单位或个人在目标实施中通过发挥主观能动性，解决意外困难的情况。

2. 执行控制

目标执行控制的目的，是在目标检查的基础上，采用适当的控制手段对目标偏差进行纠正，以保证目标的实现。

（1）控制要点

① 控制必须要有前瞻性和预见性，要对执行过程中可能发生的问题作出准确判断。

② 控制必须能够反映目标的基本动机。

③ 控制应把握问题焦点。

④ 控制要有适度的调节余地。

⑤ 控制必须合乎经济的原则。

⑥ 控制必须能够表现组织的效能。

⑦ 控制的方法与技术要做到易于理解。

⑧ 控制应是为了正确的执行。

（2）控制过程

① 控制标准：控制标准是目标执行过程控制的依据，也是计量工作成果的关键依据。

② 成效比照：是把目标实施的实际同衡量标准进行比照，找出其中产生差异的原因。

③ 偏差校正：针对差异原因，采取矫正措施。

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书, 并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报, 组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问, 该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录, 根据这些记录进行评价。具体的评价表如下:

中层管理人员的控制方法任务书-老师评价表

评价 指 标 团队 序号	团 队 分 工 合 理 (10%)	团 队 合 作 良 好 (15%)	任 务 准 备 充 分 (15%)	任 务 单 填 写 (30%)	任 务 汇 报 (30%)	总 分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价, 并填写学生自我评价表。

中层管理人员的控制方法任务书-团队自我评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任 务 准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任 务 汇 报 (30%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

中层管理人员的控制方法任务书-团队互评表

评价 指 标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任 务 准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任务汇报 (30%)	总分 100

★ 企业评价

聘请某企业中层管理人员，对部分团队的任务书进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

任务拓展：

学生通过上次任务实施和评价，对控制的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

1、分析案例“车行三镇查市容”、“华润公司运行 6S 管理体系”,并回答相关问题。

2、观看 flash 动画“亡羊补牢”和“哈勃望远镜”，讨论管理启示。

3、任务结束后分组进行 PPT 汇报。

学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：**任务实施情况：**

企业中层管理人员不仅要能够制定正确的决策,并且能够有效组织其团队执行决策,在执行过程中采用科学的控制方法随时检查、监督执行情况，发现偏差及时纠正，以确保决策的执行效果。